
Autonomisation, personnalisation : quelles stratégies spatio-communicationnelles dans les offices de tourisme ?

Empowerment, personalization: what spatial-communication strategies in tourist offices?

Camille Bernetière



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/1405>

DOI : 10.4000/tourisme.1405

ISSN : 2492-7503

Éditeur

Éditions touristiques européennes

Référence électronique

Camille Bernetière, « Autonomisation, personnalisation : quelles stratégies spatio-communicationnelles dans les offices de tourisme ? », *Mondes du Tourisme* [En ligne], 13 | 2017, mis en ligne le 30 décembre 2017, consulté le 19 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/1405> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/tourisme.1405>

Ce document a été généré automatiquement le 19 mars 2020.



Mondes du tourisme est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Autonomisation, personnalisation : quelles stratégies spatio- communicationnelles dans les offices de tourisme ?

*Empowerment, personalization: what spatial-communication strategies in
tourist offices?*

Camille Bernetière

Introduction

- 1 Des bouleversements dus à la présence numérique peuvent être observés au sein du secteur touristique, qui fait sa révolution avec l'invention d'applications et de services innovants dédiés aussi bien aux individus qu'aux professionnels. En 2014, le cabinet d'études McKinsey publiait un rapport, intitulé *Améliorer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*¹, sur l'impact du numérique et les attentes qui en découlent. Ce rapport soulignait la maturité du secteur du tourisme en termes d'innovations numériques. Des concepts spécifiques à ce secteur voient le jour, tels que le e-tourisme, qui désigne l'ensemble des activités touristiques développées sur internet, le m-tourisme, qui constitue la déclinaison de cette activité sur des terminaux mobiles, ou encore le tourisme social, qui correspond à l'utilisation des réseaux sociaux dans un but touristique. L'évolution du secteur du tourisme se résume en un seul terme abondamment repris sur la toile : « SO-LO-MO » qui signifie social, local et mobile.
- 2 Les offices de tourisme, dans la mesure où ils constituent la porte d'entrée de l'information touristique physique sur un territoire, se voient eux aussi contraints de répondre à ces attentes nouvelles, en adaptant leur offre et en formant leurs équipes. Dans les faits, via la mise en place de dispositifs numériques au sein de leur structure,

ils semblent conjuguer un double aspect : l'amélioration de service par la gestion de flux et la médiation du territoire.

- 3 Philippe Viallon (2014) rappelle que le monde du tourisme a été l'un des premiers touchés par la culture télématique. Ces technologies assurent la mise à disposition d'une masse d'informations beaucoup plus conséquente et amènent les individus à organiser en amont et de manière autonome leur voyage touristique. Elles permettent ainsi une imprégnation du lieu touristique par la consultation de photographies et par l'acquisition d'informations quant au lieu. Elles favorisent également la médiation touristique (Filloz, 2010).
- 4 Dans ce contexte de concurrence avec l'information numérique de masse, quelle place reste-t-il pour les espaces physiques de distribution d'informations et de conseils tels que les offices de tourisme ? Comment s'adaptent-ils au virage numérique pour pouvoir continuer d'exister en communiquant sur le territoire d'accueil ? L'une des solutions trouvées par les offices de tourisme pour répondre aux nouvelles demandes et attirer un plus grand nombre de touristes est l'intégration d'outils numériques au sein de l'espace physique.
- 5 Émergent alors plusieurs questionnements qui sont à la base cet article : de quelle manière ces dispositifs influencent-ils les pratiques et l'espace dans lequel ils s'insèrent ? Ces innovations numériques engendrent-elles des réajustements de la part des professionnels qui travaillent au sein de ces structures ?
- 6 Cet article se propose, à partir de l'étude sémio-pragmatique de deux offices de tourisme, de décortiquer les stratégies managériales et les intentions des producteurs en matière de mise en place de dispositifs innovants afin d'analyser la manière dont ces intentions s'adaptent aux attentes supposées des usagers et influencent concrètement le métier des conseillers en séjour. Dans le fond, l'objectif est d'analyser les stratégies spatio-communicationnelles mises en œuvre par les dirigeants des offices de tourisme suite à l'intégration des outils numériques et aux répercussions que cela a eu sur les pratiques des conseillers en séjour.
- 7 Les deux terrains sélectionnés pour cette étude sont l'office de tourisme de la ville de New York aux États-Unis et l'office de tourisme de Mulhouse dans le Haut-Rhin (68). Avant d'amorcer l'analyse, peut-être faut-il revenir sur cette étrange idée d'étudier de manière concomitante l'office de New York et l'office de Mulhouse. Il est évident que ces deux villes ne jouissent pas de la même touristicité, n'ont pas les mêmes ambitions économiques, ni les mêmes organisations politiques ou encore démographiques. Aussi, n'est-il pas question de les comparer. Cependant, leur étude permettra d'apporter des éclairages sur leurs stratégies spatio-communicationnelles respectives et sur les intentions de leurs producteurs, mais également d'aider le chercheur à proposer des interprétations et des résultats quant aux volontés d'adaptation de ces structures face aux nouvelles attentes supposées des usagers.

L'innovation technologique au service de l'autonomisation des usagers : l'exemple de l'office de tourisme de la ville de New York

- 8 L'apparition du numérique fait naître une compétition entre les sources d'information. En effet, avec la mondialisation des pratiques touristiques, les professionnels du

tourisme sont soumis à une concurrence accrue : « le consommateur d'aujourd'hui est de plus en plus habitué à partir en vacances et à voyager, et il a de plus en plus de possibilités techniques (via Internet) pour construire lui-même son voyage » (Petr, 2010, p. 5).

- 9 Selon Atout France (2011), 90 % des recherches sur un lieu touristique se font en amont, grâce aux sites internet. Ce chiffre montre bien que l'utilisateur est autonome, ou en tout cas qu'il tend vers une autonomisation dans sa pratique. Pour répondre à ces attentes, certains offices de tourisme ont fait le choix de mettre en place une stratégie web, visant à mettre en page de manière différente les contenus proposés sur le site internet, en fonction de si l'utilisateur est encore chez lui (site internet de séduction) ou s'il est déjà sur le territoire (site internet de séjour). Nous pouvons citer par exemple les offices de tourisme de Vaison-Ventoux (84) ou encore de Mulhouse (68). Mais cette idée de rendre l'utilisateur autonome dans sa démarche de recherche constitue également une stratégie managériale d'adaptation, qui se retrouve parfois au sein même de l'office de tourisme. Celui de la ville de New York en est un exemple frappant.

L'office de tourisme du futur de New York City

- 10 New York est la plus grande ville des États-Unis et fait partie des plus importantes du continent américain. Elle se situe dans le nord-est des États-Unis et compte cinq arrondissements : le Bronx, Manhattan, Brooklyn, le Queens et Staten Island. Son territoire s'étend sur plus de 1 000 km² et compte plus de 8 millions d'habitants (voir figure 1).
- 11 En 2013, *Tourmag*² indiquait que la ville américaine avait accueilli près de 55 millions de visiteurs. L'offre touristique y est foisonnante grâce notamment à l'architecture (les gratte-ciels et la skyline, la Statue de la Liberté), le patrimoine artistique (le Metropolitan, le Guggenheim, le MoMa ; les spectacles de Broadway) ainsi que le sport (l'équipe de football américain des Yankees).
- 12 L'office de tourisme de New York, ouvert en 2009, est géré par un organisme officiel chargé du marketing, de la promotion et du développement touristique de la ville de New York, appelé NYC & Company. Son ouverture a suscité de vastes retombées médiatiques dans le secteur de la veille touristique en France. Karine Miron, conseillère en stratégie interactive et blogueuse, a écrit un billet³ en février 2009 intitulé « NYC : l'office de tourisme du futur ! ». Elle y décrit ce nouvel espace, situé sur la 7^e avenue à deux pas de Central Park, et inaugure l'expression « office de tourisme du futur », qui sera reprise par de nombreux sites internet, colloques et études.
- 13 Louis Marin (1994) explique que l'observation de dispositifs communicationnels permet d'en faire ressortir l'« intentionnalité ». Autrement dit, il défend l'idée selon laquelle il n'est pas forcément nécessaire de revenir sur les intentions des concepteurs (qu'ils soient architectes, développeurs ou directeurs) lors de la production d'un dispositif communicationnel, car le dispositif en soi, dans sa matérialité et son fonctionnement, révèle les intentions. L'étude proposée ici repose donc sur une méthodologie d'observation et de collecte de traces, issue des sciences de l'information et de la communication, servant l'interprétation des stratégies des concepteurs.
- 14 L'office de tourisme de New York est très petit : sa surface fait 50 m² tout au plus. Pourtant, il accueille, dans ce petit espace, 24 écrans. L'utilisateur, en y entrant, pourrait se croire dans un premier temps dans une Apple Store. L'office, organisé tout en longueur, accueille sur son mur gauche quatre écrans tactiles, de type tablettes géantes,

permettant à l'utilisateur de glaner de l'information sur les principales attractions à faire à New York et des renseignements de base dont un touriste peut avoir besoin (questions financières et déplacements par exemple). Au centre de l'espace, en longueur également, trois îlots centraux accueillent chacun deux ordinateurs Mac et un quatrième en accueille quatre. Ce dernier est destiné à être utilisé à la fois par les conseillers en séjour, afin de faire fonctionner le lieu, et par les usagers. Au-dessus de cet îlot, un écran dynamique propose des images et des vidéos du territoire. Enfin, un dispositif original, qui n'a jusqu'à présent été observé que dans cet office, combine neuf écrans disposés trois par trois pour constituer un mur d'écrans ainsi qu'une borne permettant de lire les QRcodes ou autres dispositifs numériques spécifiques (ce que l'office de tourisme dénomme les « *smart discs* »). Ainsi, l'utilisateur, en plaçant sa brochure sur la liseuse, active une vidéo qui apparaît sur le mur d'écrans. L'ensemble des personnes au sein de l'espace peut ainsi voir la vidéo enclenchée par l'utilisateur de passage.

- 15 Au sein de cet office, les brochures papier ne sont pas cachées à la vue des usagers mais sont au contraire mises en évidence le long des murs. Dans cet espace blanc et gris – couleurs renforcées par le matériel informatique –, ces brochures apportent de la couleur et une dynamique au lieu. L'office de New York City étant très petit, et la présence du numérique très importante, les brochures prennent place en masse sur les deux pans de murs à gauche et à droite de l'entrée. Ces brochures sont organisées par thèmes, avec une signalétique, par exemple : guides, plans, billetterie, Broadway, carte de métro, wifi, etc.
- 16 Cinq unités spatiales composent donc cet office : l'unité extérieure, l'unité d'exposition des brochures (voir figure 2), l'unité de consultation numérique (voir figure 3), le comptoir d'accueil (voir figure 4) et enfin l'unité du système RFID avec le mur d'écrans (voir figure 5).
- 17 Ce qui est particulièrement intéressant, c'est qu'au sein de cette structure d'information touristique ne se trouve qu'un seul conseiller à la fois. Tout le savoir sur le territoire new-yorkais est exposé sur les murs de l'office et dans les dispositifs numériques, en particulier à travers le dispositif innovant de système RFID. Ce dernier joue un rôle important dans la mise en scène du territoire au sein de l'office de tourisme : il est révélateur d'un processus plus large de mise en signification du territoire (Flon, 2014).

L'autonomisation de l'utilisateur au cœur des intentions

- 18 Afin de procéder à l'interprétation des intentions, notre choix s'est porté sur l'application de la méthodologie développée par Nicole Pignier et Benoit Drouillat (2004). Ensemble, ils adoptent une position d'expertise sur le webdesign : ils analysent l'énonciation des sites internet et proposent le concept d'éthos, qui définit selon eux les valeurs d'une identité ou d'une marque. Il s'agit d'un espace où l'énonciateur et son énoncé se mettent en scène, invitant l'utilisateur à adhérer à la manière de communiquer. À la lumière des méthodes du webdesign, nous nous intéresserons, dans un premier temps, à ce que les auteurs appellent la « *promesse d'interface* ». Trois types de sites internet peuvent être distinguer : les sites persuasifs, dont l'ambition est de se faire connaître en tant que système de valeurs – ce sont par exemple les sites institutionnels ; les sites incitatifs, qui promeuvent des produits ou des services – il s'agit par exemple de sites

de ventes ; et enfin les sites de réalisation, qui proposent à l'internaute de vivre des expériences à travers un design symbolique ou polysensoriel.

- 19 Ces trois types de sites peuvent être mis en parallèle avec la catégorisation des stratégies spatiales proposées par Charles Perraton (1984). De ce point de vue, les sites persuasifs correspondraient à des stratégies de prescription – faire faire en contraignant ; les sites incitatifs correspondraient aux stratégies de séduction et de suggestion – faire faire en incitant et en sous-entendant ; et enfin les sites de réalisation correspondraient à la stratégie de la permission – donner les moyens de faire ou laisser faire.
- 20 Les « *stratégies énonciatives* » associées aux différents types de sites sont de quatre ordres : la stratégie de « *représentation mimétique, démonstrative* », qui vise à faire voir et faire lire du vraisemblable ; la stratégie de « *présentation figurative ou imagée* », qui cible une expérience ludique, où les mots deviennent des images, dans un design interactif imagé ; la stratégie d'« *évocation mythique, symbolique* », qui renvoie à une tonalité poétique, de rêves et de contemplation ; enfin, la stratégie « *d'implication dépaysante exploratoire* », qui vise moins la contemplation que l'exploration et l'implication.
- 21 Il semble ainsi, à l'aune de ces théories, que les intentions communicationnelles envisagent l'espace de l'office de tourisme comme un lieu permissif, livrant des informations pratiques et divulguant des savoirs sur le territoire, au travers notamment des brochures et des dispositifs numériques. Il donne des compétences aux usagers afin qu'ils trouvent ce qu'ils peuvent faire pendant leur séjour. La stratégie énonciative associée est « *figurative ou imagée* » et propose à l'utilisateur une découverte autonome du territoire.
- 22 Les directeurs d'office de tourisme mettent ainsi en place une stratégie de promotion du territoire. L'espace est fonctionnel : il vise à délivrer une information à l'utilisateur par une stratégie « *figurative ou imagée* ». Le lieu est pensé comme un lieu-ressource en termes d'informations touristiques, avec un découpage en unités thématiques claires, renforcé par une signalétique déictique (Jacobi et Le Roy, 2013) pour les brochures : l'objectif est que l'utilisateur puisse trouver l'information qu'il recherche en toute autonomie.

L'évolution du métier de conseiller : vers une médiation numérique ?

- 23 Le fait que l'utilisateur puisse effectuer ses recherches en autonomie quasi complète a plusieurs avantages : tout d'abord, cela permet à la structure de gérer les flux (Lamizet, 1992). Dans des lieux particulièrement touristiques, il importe de rentabiliser l'espace afin de mieux gérer les flux. Les dispositifs numériques sont dès lors une façon de gagner du temps, en permettant de chercher l'information rapidement sans attendre les conseils du personnel d'accueil : un utilisateur qui trouve l'information directement sur les outils mis à sa disposition ne vient pas au comptoir. Cela permet également à la structure de mieux gérer ses ressources humaines : ce constat est flagrant à l'office de tourisme de la ville de New York, où un seul conseiller est présent. Enfin, cela permet aux conseillers de revaloriser leur travail, qui devient plus qualitatif.
- 24 Au sein de cet office, l'espace est restreint et le comptoir d'accueil peu marqué : ce sont deux éléments qui favorisent un échange rapproché avec les utilisateurs. Ces derniers sont contraints, par la disposition des éléments dans l'espace et l'architecture même du

bâtiment, de traverser la quasi-totalité de l'offre de l'office avant de pouvoir accéder aux conseillers en séjour installés au comptoir.

- 25 Ceux-ci, peu contraints par l'ergonomie du comptoir, se déplacent facilement dans l'espace. Il faut toutefois qu'ils soient sollicités par les usagers pour aller à leur rencontre. Le conseiller est ainsi rarement amené à renseigner les usagers sur l'offre touristique facilement accessible au sein de l'espace et joue plutôt un rôle d'accompagnement dans l'utilisation des dispositifs numériques : il ne donne pas toujours directement l'information à l'utilisateur, mais les moyens de la trouver par lui-même, en fonction de ses critères de choix. Il devient alors un médiateur numérique.
- 26 En suivant la même logique méthodologique, il est proposé d'observer un second cas, dans lequel les stratégies spatio-communicationnelles visent plutôt la personnalisation de l'offre. Il s'agit de l'office de tourisme de Mulhouse.

Personnaliser l'offre grâce aux innovations technologiques et scénographiques : l'exemple de l'office de tourisme de Mulhouse (68)

- 27 Encore une fois, il s'agit de combiner l'étude des dispositifs numériques innovants et la scénographie du lieu afin de rendre compte des stratégies spatio-communicationnelles et de les interpréter dans le but de comprendre les influences sur les métiers des conseillers en séjour. Commençons par une brève présentation du territoire mulhousien et de son office de tourisme.

Le territoire mulhousien et de son office de tourisme, en bref

- 28 Mulhouse Alsace Agglomération (M2A) est une communauté d'agglomération située dans le département du Haut-Rhin (68), dans la région Grand Est. Elle est née le 1^{er} janvier 2010 de l'association de 32 communes, puis s'est agrandie en 2013 et en 2014 lorsque deux autres communes l'ont rejointe. Elle est donc composée d'un total de 34 communes et présidée depuis sa création par Jean-Marie Bockel, ancien ministre et député, actuel sénateur de l'Union des démocrates et indépendants (voir figure 6).
- 29 M2A propose une stratégie touristique plaçant Mulhouse et sa région sur le segment du « tourisme urbain de court séjour » (Rapport d'activités, 2015). Pour ce faire, elle rend la destination accessible grâce aux aménagements urbains, elle diversifie l'offre touristique en investissant dans les musées et postule à l'obtention de différents labels (cyclo-touristique, Famille+, Art&Histoire, Tourisme&Handicap). Elle développe également des outils marketing numériques, comme des applications mobiles ou encore les sites internet www.jaienvie.de et www.tourisme-mulhouse.com.
- 30 L'offre touristique de M2A repose principalement sur le patrimoine industriel (textile et automobile) avec la Cité de l'automobile, la Cité du train ou encore le Musée de l'impression sur étoffes, ainsi que les écomusées. L'ouverture du Parc du Petit Prince en 2014 illustre également la volonté de s'ouvrir toujours plus au public familial.
- 31 Le nouvel office de tourisme de Mulhouse a ouvert ses portes en janvier 2013. Il s'agit d'une relocalisation. La structure actuelle dispose de quinze salariés, dont cinq conseillères en séjour. De 2009 à février 2015, Guillaume Colombo, ancien développeur commercial et touristique du Château de Chambord, en était le directeur. L'office de

tourisme est également palais des congrès et se nomme de ce fait « *Office de tourisme et des congrès de Mulhouse et sa région* ». Il accueille environ 45 000 visiteurs par an sur 300 m² dédiés.

- 32 Huit unités composent cet office : l'unité extérieure ; le sas, qui n'apporte que peu d'information mais qui peut parfois être décoré en fonction des événements saisonniers ; l'unité d'accueil et de conseil (voir figure 7) ; l'unité de consultation autonome avec la mise à disposition d'iPads (voir figure 8) ; l'unité conviviale ; l'unité du *back-office*, dont la porte est toujours ouverte bien qu'elle soit séparée du reste de l'espace par une vitre opacifiée ; l'unité dédiée aux enfants ; et enfin la boutique, qui occupe la surface la plus importante.
- 33 Ce qu'il faut retenir de cet espace, c'est qu'il n'y a pas de comptoir d'accueil. En effet, l'espace d'accueil est en fait l'espace de circulation des conseillers en séjour, qui cheminent d'un module d'accueil à l'autre. Ces modules, conçus sur mesure pour l'office, peuvent être comparés à des petits bureaux, sur lesquels trône un ordinateur. C'est cet agencement spatial particulier, combiné à la mise à disposition de technologies innovantes, qui indiquent les intentions communicationnelles de la direction.

Personnaliser l'offre touristique : une stratégie de revendication de valeurs

- 34 Le directeur de l'office de tourisme de Mulhouse a choisi d'associer, le plus en amont possible, l'ensemble des personnels, y compris l'équipe d'accueil, au processus de décision sur l'agencement de l'espace d'accueil notamment et sur la présence de dispositifs numériques. Il a mis en place des séminaires d'équipe, centrés sur trois thématiques : l'animation numérique, l'animation avec les professionnels du territoire et l'aménagement des locaux. Ces séminaires hebdomadaires avaient pour but de proposer à l'architecte un cahier des charges axé sur des valeurs. Ce sont ces séminaires qui ont orienté les stratégies spatio-communicationnelles fondées sur la personnalisation de l'offre touristique. Cette personnalisation repose sur trois piliers : la mise en avant de l'information papier ; un nombre réduit de dispositifs numériques, en adoptant ainsi une stratégie du numérique discret ; et enfin la suppression du comptoir d'accueil, qui paramètre fortement la répartition de l'information touristique au sein de l'espace.
- 35 L'office de tourisme de Mulhouse a en effet décidé de mettre en avant le papier : les brochures sont omniprésentes et s'exposent sur des présentoirs amovibles, réalisés sur mesure par des architectes et pensés par l'équipe. Le directeur de l'office de tourisme explique que l'ancien office de tourisme ne permettait d'exposer qu'une petite dizaine de brochures. Se rendant compte que les usagers de l'office n'avaient pas accès à toute l'offre que la structure avait en réserve, l'équipe a imaginé des présentoirs qui puissent accueillir plus de brochures. Les présentoirs actuels comptent ainsi plus de 150 brochures différentes. Leur design a été pensé pour communiquer une identité et des valeurs que l'office défend : la créativité et la convivialité.
- 36 Par ailleurs, l'équipe a fait le choix d'adopter une stratégie numérique discrète, dans le sens où les outils de recherche numérique de l'information mis à la disposition des usagers sont peu visibles, volontairement cachés. Lorsque l'utilisateur entre dans l'office, il se trouve face à un écran dynamique, situé sur un poteau central, qui l'accueille avec un

mot de bienvenue, la météo, les événements à l'affiche ou encore les bons plans du territoire. Une fois cette première série d'informations donnée par l'outil numérique, l'utilisateur trouve un écran au fond de l'espace d'accueil, sur la droite, qui diffuse des films des principales manifestations du territoire ainsi que des photos. Immédiatement sur la gauche, dans l'espace dédié aux enfants, l'utilisateur trouve également un écran, qui diffuse des informations et des visuels ciblés pour ce public. Enfin, derrière le poteau central, de l'autre côté de l'écran d'accueil, des iPads sont mis à sa disposition afin qu'il puisse consulter le site de séjour. Le fait que les outils numériques soient cachés à la vue des utilisateurs participe à la politique d'accueil de la structure. En effet, le directeur ne souhaitait pas que les utilisateurs rencontrent des outils numériques avant de rencontrer les conseillers en séjour.

- 37 Le site internet de séjour www.jaienvie.de, disponible sur *iPad*, participe à cette idée de la personnalisation de l'offre. L'avantage de cette application est qu'elle sélectionne en temps réel les activités à faire, en fonction de la météo et des heures d'ouverture. Elle permet également de prendre en compte les transports en commun et la période à laquelle l'utilisateur souhaite réaliser l'activité et elle localise l'activité retenue sur une carte de la ville ou de la région. Ce site internet apporte donc une réelle plus-value : il ne s'agit pas seulement d'une brochure numérique, répertoriant par exemple l'ensemble des restaurants ; il rend véritablement service à l'utilisateur en lui indiquant si le restaurant qu'il cherche est ouvert ou non, et soulage ainsi les conseillers en séjour d'une demande peu qualitative.
- 38 Enfin, l'espace tout entier contribue à la personnalisation de l'offre touristique, essentiellement grâce à l'abandon du comptoir au profit de trois petits îlots dispersés au sein de l'unité d'accueil. L'organisation spatiale générale invite le conseiller à se déplacer dans l'espace puisque l'information touristique ne repose pas sur les modules. Ils sont ainsi contraints, par la disposition spatiale, d'accompagner l'utilisateur afin de lui montrer les différentes brochures. Les conseillers en séjour demeurent des personnels indispensables pour l'utilisateur recherchant une information : ils le prennent en charge pour le guider dans son exploration. Cette volonté de personnalisation contribue à mettre en avant des valeurs promues par cet office de tourisme, qui sont censées être le miroir des valeurs de la destination : la convivialité et l'accueil.
- 39 La stratégie associée cherche à promouvoir le territoire de Mulhouse comme une région de tourisme de court séjour, créative, familiale et conviviale. Si l'on reprend la typologie de Nicole Pignier et Benoît Drouillat (2004), l'office de Mulhouse semble développer une stratégie hybride, construisant l'espace comme un lieu incitatif mais également de réalisation. Il donne des compétences aux utilisateurs afin qu'ils trouvent eux-mêmes ce qu'ils peuvent faire pendant leur séjour, sur les présentoirs à brochures ou sur les iPads, tout en les invitant à vivre des expériences, notamment au sein de l'espace de détente, dans lequel l'utilisateur trouvera une machine à café, des assises confortables, des journaux et un écran pour découvrir des informations sur la destination, selon une stratégie « *figurative et imagée* ».
- 40 La direction et son équipe ont ainsi adopté une stratégie de revendication de valeurs, ou de revendication d'identité. Ils ont misé sur la présence discrète du numérique dans le but de favoriser l'échange humain. Ce parti pris indique de prime abord à l'utilisateur le type d'engagement de l'office de tourisme : il propose un point de vue à l'utilisateur, non pas sur la destination qu'il visite mais sur la manière dont l'équipe conçoit la relation de service et d'accueil : l'objectif est d'affirmer un positionnement.

Évolution des métiers : le conseiller-ambassadeur

- 41 Au sein de l'office de tourisme de Mulhouse, il a été établi que la stratégie spatio-communicationnelle associée était une stratégie de revendication d'identité, qui passe à la fois par l'organisation spatiale et par des dispositifs numériques. Ainsi, en accompagnant l'usager dans sa démarche, en prenant parfois le temps d'un café dans l'espace convivial afin d'aller plus loin dans l'échange et la discussion, le conseiller en séjour prend le rôle d'ami, d'ambassadeur de son territoire : il recommande, propose, invite à la découverte.

Conclusion : deux stratégies spatio-communicationnelles d'adaptation managériales différentes et non exclusives

- 42 L'étude de ces deux cas a permis d'illustrer deux stratégies différentes – l'une de promotion, l'autre de revendication de valeurs – et nous a ainsi conduit à proposer des évolutions possibles des métiers des conseillers en séjour. Ces stratégies, bien que différentes, ne sont pas exclusives l'une de l'autre. S'il on observe par exemple une volonté d'autonomisation des usagers dans leur recherche à l'office de tourisme de Mulhouse, cette stratégie de promotion entre au service de l'usager, certes, mais surtout au service de la structure, qui gère ainsi mieux ses flux et ses ressources humaines, tandis que la stratégie de revendication de valeurs entre principalement au service de l'usager. Dans les deux cas toutefois, le métier des conseillers en séjour est revalorisé, il devient plus qualitatif : par ces évolutions, le conseiller devient soit médiateur numérique, soit ambassadeur. Une autre stratégie aurait pu être analysée : la stratégie de séduction. Celle-ci, centrée sur la mise en place d'une expérience sensible pour l'usager, met en avant le territoire et ses atouts. L'usager pénètre dans un espace dont l'offre touristique n'est pas répartie selon des unités thématiques claires, mais qui invite plutôt à une découverte sensible, en passant d'un dispositif communicationnel à un autre et en s'immergeant dans une ambiance. Dans ce contexte, observable à l'office de tourisme d'Aix et du Pays d'Aix par exemple (13), le conseiller devient alors expert du séjour et de l'offre touristique.

BIBLIOGRAPHIE

ATOUT FRANCE, *Le numérique et les offices de tourisme : les technologies de l'information et de la communication au service de l'accueil*, « Marketing touristique », Atout France, 2011.

CABINET MCKINSEY, *Améliorer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*, 2014 [<http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/france/fr/latest-thinking/accellerer-la-mutation-des-entreprises-en-france>].

Valia FILLOZ, « La médiation touristique : au cœur et aux lisières des SIC », *Revue électronique de la Société française des sciences de l'information et de la communication*, 17^{ème} congrès annuel des SIC, Dijon, 23, 24, 25, 26 juin 2010.

Émilie FLON, « Introduction », *Revue culture et musées*, n° 23 : Tourisme et médiations des patrimoines, 2014.

Daniel JACOBI et Maryline LE ROY, *La signalétique patrimoniale : principes et mise en œuvre*, « Hors collection », Errance, 2013.

Bernard LAMIZET, *Les lieux de la communication*, « Philosophie et Langage », Mardaga, 1992.

Louis MARIN, *De la représentation*, « Hautes études », Le Seuil, 1994.

Charles PERRATON, « Énonciation spatiale et logique de l'expression », *Protée*, n° 2, 1984.

Christine PETR, *Le marketing du tourisme*, « Les Topos », Dunod, 2010.

Nicole PIGNIER et Benoît DROUILLAT, *Penser le webdesign. Modèles sémiotiques pour les projets multimédias*, L'Harmattan, 2004.

Philippe VIALON, « Le monde à portée de clic : la communication touristique en question », *Colloque Communication touristique : acteurs, stratégies, territoires*, 2014.

ANNEXES

Figure 1. Carte de New York City et de ses cinq arrondissements (en gris opaque), représentée dans l'État de New York (en gris foncé)



Figure 2. Unité d'exposition des brochures



Figure 3. Unité de consultation numérique



Figure 4. Comptoir



Figure 5. Unité de lecture RFID et mur d'écrans



Figure 6. Carte de M2A (en gris opaque) représentée sur le département du Haut-Rhin (en gris foncé)



Figure 7. Unité d'accueil et d'information



Figure 8. Unité de consultation numérique



NOTES

1. Le rapport d'études est téléchargeable en français sur le site internet du cabinet McKinsey : <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/france/fr/latest-thinking/accelerer-la-mutation-des-entreprises-en-france> (consulté le 18 décembre 2016).
 2. Voir : http://www.tourmag.com/New-York-543-millions-de-visiteurs-accueillis-en-2013_a63693.html
 3. Voir : <http://www.karinemiron.com/nyc-loffice-de-tourisme-du-futur>
-

RÉSUMÉS

Dans une approche ancrée en sciences de l'information et de la communication, cet article propose d'analyser deux stratégies managériales d'adaptation aux attentes supposées des usagers des offices de tourisme, à travers l'étude de deux cas. Dans le premier, l'office de tourisme de la ville de New York, aux États-Unis, a adopté une stratégie de promotion de l'information touristique dans une démarche reposant sur l'autonomisation des usagers. Dans le second, l'office de tourisme de Mulhouse, en Alsace, a adopté une stratégie de revendication de valeurs dans une démarche de personnalisation de l'offre touristique reposant sur la relation entre l'utilisateur et le conseiller. Ces deux stratégies mènent à des évolutions dans le métier de conseiller en séjour, qui se trouve revalorisé : dans le premier cas, le conseiller tend à devenir médiateur numérique, alors qu'il devient ambassadeur de son territoire dans le second.

Through an approach based on information and communication sciences, this article offers an analysis of two managerial strategies of adaptation to the supposed expectations of tourist office with the study of two cases. In the first case, the tourist office of New York City, in the United States, chose to promote tourist information through a strategy of user empowerment. In the second case, the tourist office of Mulhouse, in Alsace, sought to promote values through the personalization of the tourist offer based on the interaction between the user and the advisor. These two strategies bring changes to the profession of advisor, which is upgraded: in the first case, advisors become digital mediators, while they become ambassadors for their territory in the second case.

AUTEUR

CAMILLE BERNETIÈRE

Chercheure en contrat postdoctoral, Sciences Po Lyon

Docteure en sciences de l'information et de la communication

bernetiere.camille@gmail.com ; camille.bernetiere@sciencespo-lyon.fr